

УДК 338.138

DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0069

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ КОМПАНИЙ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ  
ВОЛОГОДСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО СЕКТОРА (НА ПРИМЕРЕ  
КОМПАНИИ «МЕТЕОРИТ ГРУПП»)**

© 2019

**Парушев Александр Валерьевич**, PhD, директор  
«Метеорит Групп»

(162609, Россия, Череповец, Любetskaya ул. 25, e-mail: paruchev@mail.ru)

**Аннотация.** Статья посвящена изучению основных вопросов формирования стратегии компании при влиянии внешних факторов российских товаров и услуг отрасли здоровья и красоты (ЗиК). Многопрофильность отрасли здоровья и красоты говорит о ее широкой направленности. Целью данной статьи является изучение механизмов зависимости формирования стратегии компании от внутреннего и внешнего окружения на примере компании «Метеорит Групп» (представитель Вологодского регионального сектора подотрасли фитнес-индустрии). В статье ставятся следующие задачи: проанализировать внешнее окружение компании фитнес-индустрии на макроуровне, уровне отрасли, уровне стратегических групп и отдельных конкурентов, оценить возможности и угрозы, оценить влияние макроэкономических переменных на стратегии рассматриваемых компаний, показать значимость отраслевой динамики, отобразить сущность сценарного планирования, рассмотреть компанию «Метеорит Групп» с позиции ресурсного подхода, произвести ее анализ, выявить их конкурентные преимущества, провести анализ заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** отрасль здоровья и красоты (ЗиК), внешнее окружение, стратегическая группа, конкуренты, возможности и угрозы, ресурсный подход, рыночное позиционирование, тип рынка, репутация, макроокружение, модель пяти сил Портера, дифференциация, диверсификация, эффект масштаба, эффект разнообразия, абсолютное преимущество в затратах, потребность в капитале, каналы распределения, государственное регулирование, стратегическое пространство, КФУ.

**STRATEGIC ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE COMPANIES  
OF THE FITNESS INDUSTRY OF THE VOLOGDA REGIONAL SECTOR  
(ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY “METEORITE GROUP”)**

© 2019

**ParushevAlexsandr Valerievich**, PhD, Director  
“Meteorit Group”

(162609, Russia, Cherepovets, Lyubetskaya st, 25, e-mail: paruchev@mail.ru)

**Abstract.** The article is devoted to the study of the main issues of the formation of the company's strategy under the influence of external factors of Russian goods and services of the health and beauty industry (H&B). The versatility of the health and beauty industry speaks of its broad focus. The purpose of this article is to study the mechanisms of dependence of the formation of the company's strategy on the internal and external environment on the example of “Planet Fitness” (representative of the industry level) and “Meteorit Group” (representative of the regional level). The article sets the following tasks: analyze the external environment of the fitness industry at the macro level, industry level, level of strategic groups and individual competitors, evaluate opportunities and threats, assess the impact of macroeconomic variables on the strategies of the companies under consideration, show the importance of industry dynamics, display the essence of scenario planning, to consider the company “Meteorit Group” from the point of view of the resource approach, to analyze its analysis, to identify their competitive advantages, to conduct an analysis of the side-consistent.

**Keywords:** health and beauty (H&B), external environment, strategic group, competitors, opportunities and threats, resource approach, market positioning, market type, reputation, macroenvironment, Porter's five forces model, differentiation, diversification, scale effect, diversity effect, absolute cost advantage, need for capital, distribution channels, government regulation, strategic space, key success factors (KSF).

**Введение.**

В данной статье рассматривается отрасль «Здоровья и Красоты» на примере яркой компании-представителя Вологодского регионального сектора фитнес-индустрии «Метеорит Групп», активно осуществляющего деятельность на территории Российской Федерации.

Компания «Метеорит Групп» работает с 2014 года, на сегодня имеет четыре клуба в г.Череповец. Основными видами деятельности являются:

1. Тренажерный зал. Аэробика, бокс, спиннинг, йога, восточные единоборства.

2. Услуги персональных тренировок

3. Услуги медкабинета: кардиомониторинг, фитнес-тестирования, лечебной физической культуры.

4. Детские услуги: игры, плавание, услуги детских комнат (няни).

5. Услуги по обучению: подготовка, обучение и квалификация инструкторов.

6. Услуги по продаже спортивного питания.

7. Организация и проведение семинаров, конференций

8. Создание новых форматов программ и уроков

9. Продажа абонементов

10. Закупка и эксплуатация оборудования

11. Услуги салона красоты

12. Услуги фитнес-бара

13. Предоставление услуг для беременных.

Фитнес-услуги сегодня пользуются высоким спросом. Следствием роста спроса является рост числа конкурентов. Более того, вести здоровый образ жизни вошло в моду, особенно у молодого поколения. Залы оснащены отечественным оборудованием Profigym (г. Тула).

Фитнес - понятие достаточно широкое, вобравшее в себя много других понятий таких как режим, питание, образ жизни, отдых и др. Но одно остается неизменным, как и тысячи лет назад: влияние фитнеса на здоровье, его развитие и благополучие человека бесспорно.

В этой статье проводится самостоятельное исследование Вологодского регионального сектора фитнес-индустрии на примере компании «Метеорит Групп». В основу стратегического исследования положена модель Джонсона-Скоулса, включающая в себя стратегический анализ, стратегический выбор и реализацию стратегии (рис. 1)

**Объект исследования**

Объектом исследования в данной статье является Вологодский региональный сектор фитнес-индустрии на примере компании «Метеорит Групп» как типичного представителя регионального уровня подотрасли фитнес-индустрии отрасли здоровья и красоты (далее - ЗиК).

**Цель исследования**

Целью настоящей статьи является изучение механиз-

мов зависимости формирования стратегии компании от внешнего окружения, на примере компании «Метеорит Групп».



Рисунок 1 – Модель стратегического процесса Джонсона и Скоулса [1]

#### Задачи исследования

В данном исследовании ставятся и решаются следующие задачи:

1. Проанализировать внешнее окружение компаний фитнес-индустрии на нескольких уровнях: на макроуровне, уровне отрасли, уровне стратегических групп и уровне отдельных конкурентов, а также выявить и оценить благоприятные возможности и угрозы, с которыми сталкиваются в отрасли ЗиК «Метеорит Групп».

2. С помощью основных экономических концепций оценить влияние макроэкономических переменных на стратегии компании фитнес-индустрии (на примере «Метеорит Групп»)

3. Отобразить важность отраслевой динамики.

4. Рассмотреть компанию «Метеорит Групп» с точки зрения ресурсного подхода, который рассматривается как дополнение к подходу с точки зрения отраслевой структуры и рыночного позиционирования.

#### Анализ внешнего окружения компании

Внешнее окружение для компании «Метеорит Групп», а также взаимосвязи между различными уровнями анализа, которые будут рассмотрены в настоящей статье, схематически изображены на рис.2

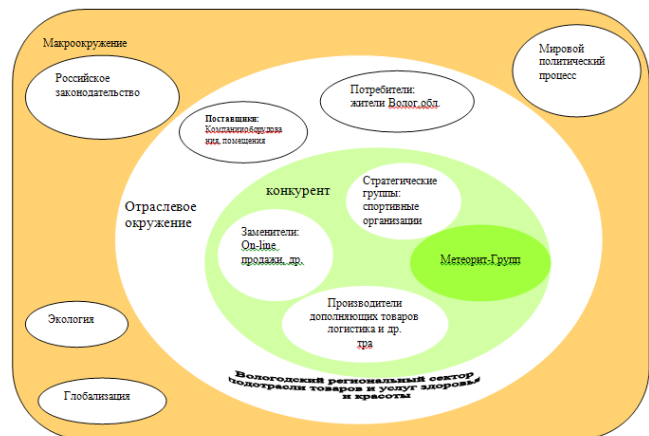


Рисунок 2 – Внешнее окружение.

Определение отрасли, в которой работают компании, определение границ рынка.

Компания «Метеорит Групп» является участником Вологодского регионального сектора подотрасли фитнес индустрии отрасли здоровья и красоты (ЗиК).

Традиционно выделяют в составе отрасли здоровья и красоты следующие подотраслей (рис.3):

1. Фитнес-индустрия
2. БАДы.
3. Диетология

4. Профилактические услуги.
5. Коррекционная терапия
6. Косметика и парфюмерия.
7. Производство экобиозащитной техники.

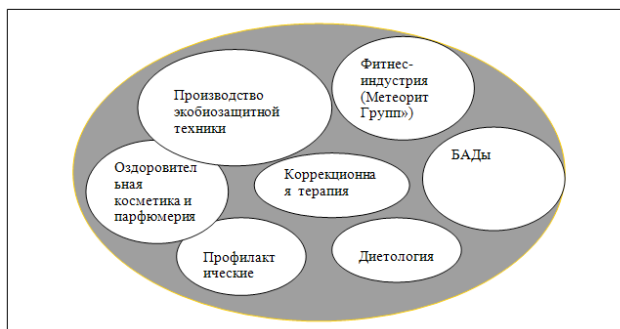


Рисунок 3 – Структура отрасли здоровья и красоты (ЗиК) РФ

Компания «Метеорит Групп» специализируется на фитнес-услугах, БАДах, профилактических услугах, коррекционной терапии

Упрощенно, сложно-составной характер фитнес-услуг и соответствующий ей характер услуг глобализованной отрасли здоровья и красоты можно представить на рисунке 4:



Рисунок 4 – Упрощенная структура глобализованной отрасли ЗиК

В рамках данного исследования мы будем рассматривать в качестве отраслевого объекта - вологодский региональный сектор подотрасли фитнес-индустрии, а в качестве отраслевого рынка - его региональный сегмент (компания «Метеорит Групп»)

Для определения типа рынка, на котором работает компания «Метеорит Групп» используем модель Гранта (рис.5).

Структурные характеристики	Типы рынка		
	Совершенная конкуренция	Олигополия	Монополия
Концентрация	Много фирм	Мало фирм	Одна фирма
Входные и выходные барьеры	Барьеров нет	Значительные барьеры	Высокие барьеры
Дифференциация продукции	Однородная продукция	Потенциал для дифференциации продукции	
Информация	Совершенные информационные потоки	Неполная информированность	

Рисунок 5 – Тип регионального рынка (основано на модели Гранта)[2].

Из всего описанного выше весьма сложно однозначно определить тип рынка, поскольку географические границы имеют значение, что создает множество региональных рынков со своими особенностями. Но в целом, для отрасли ситуация такая: концентрация – много фирм, входные и выходные барьеры- значительные, информация- в основном, совершенные информационные потоки, дифференциация продукции- высокая. Характер конкуренции близок к совершенной.

При определении типа рынка здесь показана преимущественно подотрасль фитнес-услуг, т.е. ту подотрасль, в которой работают интересующая нас компания.

Ситуация мало меняется, когда мы начинаем охватывать другие подотрасли.

Рынки подотраслей «БАДы», «Профилактические услуги», «Коррекционная терапия», «Оздоровительная косметика и парфюмерия», «Производство экобиозащитной техники» ситуацию меняют больше в сторону совершенной конкуренции, поскольку концентрация -много фирм и входные барьеры намного ниже. Яркими примерами, специализирующиеся на фитнес-индустрии, являются «ФОК Череповец», ООО «Новый силуэт», на натуральных продуктах питания и БАДах - «BADRAZVES», «Арт-Лайф», «БАД Vision». Примерами представителей, специализирующихся на диетологии, являются «МЦ Родник», «БиБиКлиник». Представителями, специализирующихся на восстановительных процедурах, являются ООО «Восстановительный центр», ООО «Адонис», на коррекционной медицине- МЦ «Вита», городской МЦ «Панацея», МЦ «Феникс», на косметологии- ООО «Центр кеосметологии», «Колибри», центр аппаратной косметологии «Формула красоты», на производстве средств защиты от вредных воздействий на окружающую среду- ООО «Резонатор».

Охарактеризуем уровень прибыльности по двум выделенным группам фитнес-клубов (крупные и средние предприятия, малые предприятия), учитывая сложность структуры отрасли. Средняя рентабельность крупных и мелких фирм приблизительно отличается на 45-60%. И основной причиной является тот факт, что крупные компании, как правило, существуют на рынке длительное время и заслужили высокую репутацию и доверие потребителей. Да и возможности мотивировать персонал у таких фирм выше.

Таким образом, рентабельность и прибыльность в фитнес-индустрии для категории фитнес-клубов зависит от размера фирмы.

Одной из наиболее сложных проблем анализа является определение границ отраслевого рынка. Границы рынка продолжают динамично меняться, поскольку определяются возможностью замещения, как со стороны спроса, так и со стороны предложения. Влияние Интернета и стремление правительства сделать наиболее доступным занятия спортом (в частности, фитнеса) не только поставило под сомнение традиционные модели фитнес-индустрии, но и привело к изменению границ отрасли. Появились целые порталы, которые позволяют потребителям самим составлять и организовывать системы тренировок согласно их индивидуальным запросам. Существование такого рода порталов представляют собой новый вызов существующей структуре отрасли посредством «отказа от посредников», т.е. устранения консультационных служб. Множество поддерживаемых правительством и организованных им спортивных сооружений, услуги которых для большинства граждан являются бесплатными, поставили на грань вымирания коммерческие фитнес-клубы.

Около 50% оборота компании «Метеорит Групп» составляют абонементы в тренажерные залы компании «Метеорит Групп», из этого числа 70% продаются абонементы на бодибилдинг, 20%-бодифитнес, 10%- армрестлинг.

Бодибилдинг: количество абонементов постоянно растет. По сравнению с 2016 годом их число в 2017 году увеличилось на 23%.

Бодифитнес. Количество проданных абонементов по сравнению с 2016 годом возросло на 16%.

Армрестлинг: количество проданных абонементов по сравнению с 2016 годом возросло на 21%. Все вместе дало прирост от продажи абонементов на 17.5%

Количество проданных абонементов на солярий выросло по сравнению с 2016 годом на 5%.

Существенно повысились объемы продаж спортивного питания (БАДы). В силу роста интересов к спорту со стороны молодежи объемы продаж в 2017 году возросли на 18% по сравнению в предыдущим годом.

Спрос на услуги профилактического плана также вырос на 3.8% по сравнению с 2016 годом.

Наряду с типом рынка и степенью концентрации полезной характеристикой является степень зрелости отрасли или этап жизненного цикла. Обобщенное представление об эволюции отрасли ЗиК дает кривая жизненного цикла продуктов ее различных подотраслей (см. рис 6).

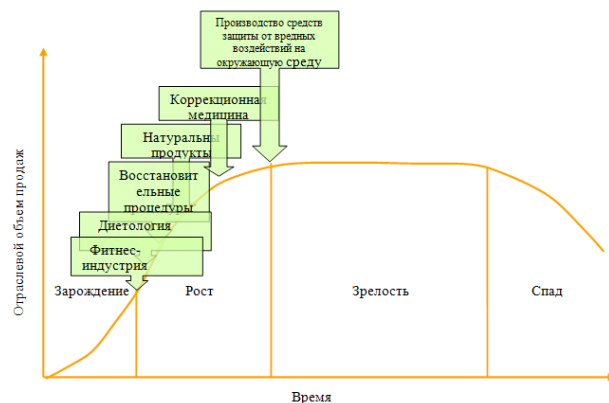


Рисунок 6 – Кривая жизненного цикла для основных продуктов отрасли ЗиК.

Вывод: *Отрасль находится на стадии роста, поскольку спрос на все продукты отрасли здоровья и красоты уверенно растет.*

#### Анализ макроокружения

Проведем анализ макроокружения, используя модель, разработанную Фахи и Нарайянаном ([4], с. 55), что позволит не только определить факторы, оказывающие влияние дальнего внешнего окружения, но и проанализировать их взаимное влияние (см. рис. 7).



Рисунок 7 – Макроокружение компании «Метеорит Групп» (красным цветом выделены негативные, зеленым – позитивные влияния) [4, pp.28-34]

Принимая во внимание то обстоятельство, что внешнее окружение представляет собой сложную систему взаимопроницающих влияний, оказываемых на разных уровнях (глобальном, национальном, региональном), выделим и прокомментируем наиболее существенные факторы внешнего окружения, способные создавать возможности и угрозы для деятельности компании «Метеорит Групп» на Вологодском региональном уровне.

#### 1. Социологические факторы:

##### А. Демографические факторы

Повышенный интерес к физическим нагрузкам проявляют лица в возрасте от 6 до 25 лет. Статистика явно указывает на сокращение доли данной категории в спорте. Следствием этого является сокращение числа потре-



бителей фитнеса, а число потребителей пенсионного и предпенсионного возраста становится преобладающим. Названная категория характеризуется низкими доходами и интересами, отличными от интересов молодого поколения, что в конечном итоге ведет к снижению популяризации фитнеса.

Из числа составляющих демографических факторов большую роль играет урбанизация. Интенсивность посещения фитнес-клубов напрямую зависит от степени заселенности района. Урбанизация достигает своего максимума в С.-Петербурге и Москве. Причем, по сравнению с сельским населением, городское население имеет повышенную активность в силу того, что в городах большая потребность в эстетике, моде, активном отдыхе и вообще заботе о своем здоровье, т.к. выше уровень культуры и образования.

#### *Б. Тенденции в образе жизни.*

Если сравнивать время конца XX в. с настоящим, то можно наблюдать большие изменения. Так, если в 90-е годы фитнес-клубы могли посещать лишь избранные, то сейчас число граждан, желающих посещать фитнес-клубы, стремительно растет. К статичному образу жизни (когда тренировки, в основном, многими проводились в домашних условиях) приходит динамический характер жизни: посещение обрудованных фитнес-центров становится нормой.

#### *В. Образование.*

Рост числа образованных людей весьма позитивно сказывается на склонности к пользованию услуг фитнес-клубов потребителями. Последние объективно оценивают тренировочные программы, приспособляя их под конкретную личность и внося грамотные коррективы. И, не смотря на то, что качество образования в РФ оставляет желать лучшего, тем не менее это благоприятный фактор для использования фитнес-услуг.

*Г. Коммуникации.* Совершенствование прямых межличностных коммуникаций, опосредованных новыми техническими средствами связи, является негативным фактором для отрасли здоровья и красоты, построенного на оказании посреднических услуг, превращая потенциального клиента бизнеса фитнес-индустрии в человека, самостоятельно проектирующего свои тренировки.

### *2. Политические факторы.*

#### *А. Законы и правовые акты.*

Деятельность фитнес-индустрии регулируется государством при помощи законов и нормативно-правовых актов, которые носят разрешительно-запретительный характер, что, в целом, стабилизирует саму отрасль здоровья и красоты. Среди основных законов и нормативно-правовых актов можно отметить следующие:

1. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в РФ».

2. Положение «О реализации программы пропаганды Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне», «Послы ГТО».

3. План мероприятий по формированию национальной системы физкультурно-спортивного воспитания населения в 2017-2018 годах.

4. Федеральный Закон «О внесении изменений в Федеральный Закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации.

5. Указ Президента Российской Федерации «Об использовании Государственного герба Российской Федерации на знаках отличия Всероссийского комплекса «Готов к труду и обороне (ГТО)»

6. Приказ Минспорта России от 01.12.2014 г №954/1 «Об утверждении Порядка создания Центров тестирования по выполнению видов испытаний (тестов), нормативов, требований к оценке уровня знаний и умений в области физической культуры и спорта и положения о них»

7. Приказ Росстата «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством

спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения за организациями, осуществляющими спортивную подготовку» от 10.10.2014г №606 и др.

#### *Б. Влияние политических событий.*

Фитнес-индустрия не является исключением и, как и на любую другую отрасль, сильное влияние оказывают политические события. Фактор внутривнутриполитической стабильности служит основой для развития международных отношений. К важнейшим политическим событиям можно отнести межгосударственные и межправительственные соглашения в различных сферах. Следовало бы особенно заметить основные факторы негативного политического влияния, которые чаще всего служат причинами разрушения международных отношений, а именно:

- присутствие внутривнутриполитической нестабильности;
- отсутствие добрососедских отношений;
- войны и конфликты.

Так, результатом влияния политики являются ОИ 2018 года, когда сначала произошло отстранение сборной РФ, затем решение об ее частичном включении, но под нейтральным флагом, принятое МОКом. Еще одним ярким примером можно назвать визовые ограничения, которые могут усиливаться в результате роста политического давления. Так происходит в случае с ЕС в результате политического давления США при принятии того или иного решения (в т.ч. при принятии решений в области спорта). Все это очень негативно сказывается на проведении различного рода турниров и соревнований международного уровня. И особенно в последнее время сильное негативное влияние оказывают экстремизм и терроризм. Экстремисты проявляют особую активность в тех странах, где важной составляющей в экономике страны является туризм. Объектами нападения часто бывают известные спортсмены, как, например, в случае с Каиром в феврале 2011 года взрыв в гостинице.

#### *3. Технологические факторы*

Улучшение технологических факторов прежде всего связано с развитием техники и технологий. Безусловно, отрасль ЗИК не является исключением: появляются новые виды услуг, способы их сбыта, компании становятся все более клиентоориентированными. С помощью развития науки и техники достигаются многообразие фитнес-услуг (например, ВТЛ-технологии). Роль компьютерной техники в фитнес-индустрии нельзя переоценить: без нее сегодня невозможно осуществить ни одной даже самой элементарной операции. Производство продуктов отрасли ЗИК, их распределение интегрируются при помощи ИТ. Интернет в последнее время – это новая сбытовая форма, построенная на обмене и передачи информации, связывающая производителя и конечного потребителя, позволяющая осуществлять сделки без транзакционных издержек. В некоторых случаях интернет-торговля может явиться хорошим решением в противовес привычным традиционным формам сбыта продуктов ЗИК. Недооценивание компаниями мировых тенденций фитнес-индустрии чревато большими финансовыми потерями по причине невозможности осуществления деятельности без ИТ.

#### *4. Экономические факторы.*

Следствием тесной взаимосвязи между развитием фитнеса и экономики является влияние экономических факторов на отрасль ЗИК. Экономическое развитие страны, национального дохода, материального благосостояния граждан тесно связаны между собой прямой зависимостью. Этим объясняется лидерство государств с развитой экономикой в объемах реализации товаров и услуг отрасли ЗИК. От уровня экономического развития государства зависит материально-техническая база отрасли.

*А. Инфляция.* Оказывает отрицательное влияние на развитие экономики компаний. Но нужно иметь ввиду, что цены в любом случае растут, даже несмотря на при-

личное снижение темпов роста за несколько лет.

**Б. Безработица.** В РФ безработица в 2017 году была на уровне 4,9%. Из этого числа безработных лица с высшим образованием составили 42%. На развитие компаний фитнес-индустрии это сказывается далеко не лучшим образом: с уменьшением доходов населения уменьшается и покупательская способность. Если проанализировать динамику уровня безработицы 2010 по 2017 гг., то данный показатель идет на снижение и составил 8,6% и 4,9% соответственно. Что оказывает положительное влияние на отрасль ЗИК.

**В. Уровень доходов.** В РФ средний уровень заработной платы равнялся на уровне 35843 руб. в 2017 году. Но нужно заметить, что количество населения, имеющего доход меньше прожиточного минимума, имело тенденцию к росту и составило в 2017 году 14,2%, что привело к снижению спроса на товары и услуги отрасли ЗИК и в конечном итоге отрицательно сказалось на всей отрасли.

**Г. Курс валют.** В РФ наблюдается постоянное повышение курса доллара по отношению к рублю. При этом, уровень заработной платы примерно остается на прежнем уровне, а в некоторых случаях даже ниже, что приводит к уменьшению покупательской способности, следовательно, спроса на товары и услуги ЗИК. В 2018 году курс доллара вырос на 0,4 пункта по сравнению с предыдущим.

**Вывод:** Резюмируя краткий обзор наиболее значимых факторов внешнего окружения, укажем, что ключевые возможности для отрасли здоровья и красоты в настоящее время создаются поддержкой правительства РФ, ростом международных связей РФ, влиянием развития науки и техники, снижением безработицы и инфляции. А наиболее сильные угрозы связаны с демографическими проблемами, развитием прямых межличностных технически опосредованных коммуникаций, ростом международной напряженности, влиянием финансового кризиса.

#### Анализ конкуренции в отрасли

Анализ внешнего окружения продолжим на уровне отрасли. Для создания конкурентной стратегии необходимо знать отраслевое окружение компании и, что особенно важно, уметь предвидеть будущие события на рынке, на котором работает компания.

Полезным инструментом оценки привлекательности в региональном секторе подотрасли фитнес-индустрии является модель пяти сил Портера (рис.8) [5]

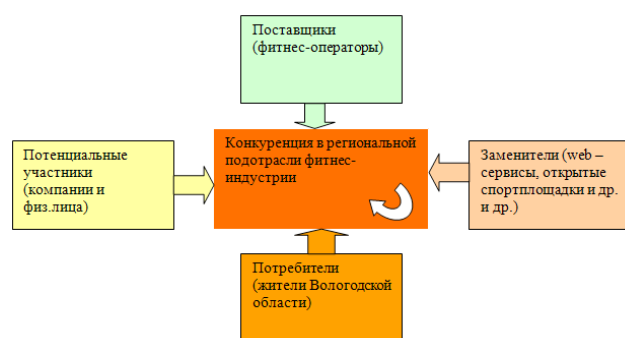


Рисунок 8 – Общая модель пяти сил Портера для вологодского регионального сектора подотрасли фитнес-индустрии.

Последовательно оценим все пять конкурентных сил, выделенных Портером:

#### 1. Угроза вторжения новых участников.

Высота входных барьеров влияет на вторжение в отрасль новичков, а именно: дифференциация продукта, абсолютное преимущество в затратах эффект масштаба и разнообразия. В своей модели пяти сил Портер [5] дополнил данные барьеры еще тремя: потребности в капитале, доступ к каналам распределения и государствен-

ное регулирование. В рамках настоящего исследования актуальным будет рассмотреть и оценить все шесть барьеров.

#### А) Дифференциация продукта.

Отрасль ЗИК создает сложные услуги, имеющие доверительные признаки, а потому качество предложения обычно защищается брендом его поставщика, что, как следствие, создает соответствующие барьеры для вторжения новичков. Тема бренда стала актуальна для отрасли ЗИК в связи с обострившейся проблемой недобросовестности некоторых компаний: многочисленные некачественные услуги, непрофессионализм тренеров, товаров ЗИК, повлекшие за собой травмы, товары-пустышки наводнили отрасль. Потенциальные потребители проводят своего рода собственное расследование. Ключевыми их вопросами изучения являются длительность нахождения интересующей компании на рынке и репутация компании. Поэтому возраст бренда является одним из ключевых факторов успеха. Для компаний, осуществляющих свою деятельность в фитнес-индустрии, превалирующей угрозой является появление новых игроков. Но достаточно высокие входные барьеры служат достаточно серьезным препятствием для вхождения. К примеру, для открытия фитнес-клуба общей площадью 200 кв.м. требуется порядка 2 млн.руб.

«Планета Фитнес» постоянно наращивает свою продуктовую линейку, но разнообразие услуг старается увеличивать за счет существующего оборудования с целью минимизировать затраты на фоне изменяющегося продукта фитнес-индустрии. Продуктовая диверсификация позволяет оптимизировать производственную мощность и выпускать непрофильную продукцию. Если сравнивать непрофильную продукцию с конкурентами, то ее рентабельность намного ниже. Однако, в силу того, что создается дополнительная нагрузка на специализированное оборудование, ее рентабельность выравнивается. Вследствие дифференциации увеличивается продуктовая линейка на основе отдельного оборудования, которое никак не связано с основным.

Любители фитнеса ценят надежность в поставщиках фитнес-услуг, выражающейся в хорошей репутации и наличии торговой марки. Удержанию клиентов в условиях совершенной конкуренции способствуют имидж, уникальность фитнес-продукта и качество обслуживания.

#### Б) Абсолютное преимущество в затратах.

Одна из самых затратных частей фитнеса – это затраты на рекламу. Компании-старожилы, благодаря длительным деловым отношениям с крупными поставщиками, могут иметь преимущество перед новичками в доступе к более дешевым ресурсам. Кроме того, компании фитнес-индустрии, давно присутствующие на рынке, несомненно, обладают преимуществом экономии благодаря опыту.

Таким образом, старожилы могут иметь перед новичками преимущества в затратах, обусловленные более длительным присутствием в отрасли.

#### В) Эффект масштаба и эффект разнообразия.

Эффект масштаба в фитнесе достигается за счет увеличения спроса на отдельные виды услуг путем группового обслуживания. Эффект разнообразия – увеличение видов услуг на одной и той же площади. Само по себе групповое обслуживание не обязательно ведет к увеличению доли рынка: необходимо еще качество обслуживания, высокий уровень удовлетворения потребностей потребителей. Компания «Метеорит Групп» на своей площади 200 кв.м. совсем недавно увеличила количество услуг, добавив услуги парикмахера и массажиста, в этом отразился эффект разнообразия.

#### Г) Потребности в капитале.

Компании фитнес-индустрии используют в своей деятельности собственные или заемные средства, средства инвесторов.

В настоящее время говорить о приходе в отрасль компаний, готовых инвестировать собственные средства

не приходится из-за сложности подбора помещений (помещение должно удовлетворять определенным критериям): дороговизны арендной платы за него (даже при низкой стоимости за квадратный метр); конкуренции, близкой к совершенной; дороговизны оборудования, высокой стоимости обслуживающего персонала (до 38-40% прибыли тратится на обслуживающий персонал). В последние годы выражена сильная тенденция к целевому строительству фитнес-клубов, особенно сетевых как «Планета Фитнес», поскольку во многих случаях легче и дешевле построить помещение заново, нежели приспособить его к определенным стандартам. Но это снова связано с высокими затратами и сложностями взаимоотношений с контролирующими органами. Инвесторы также не проявляют интерес к отрасли из-за относительно низкой прибыльности (и на отраслевом, и на региональном уровнях затраты на аренду, персонал и налоги составляют около 70% прибыли).

Заемные средства в настоящее время сложно привлечь даже старожилам отрасли, так как российские банки до сих пор неохотно выдают кредиты компаниям фитнес-индустрии из-за риска нереализации проектов.

#### Д) Доступ к каналам распределения.

Компании фитнес-индустрии, как правило, раскручивают в интернете web-сайты со своими предложениями, что требует дополнительных трудовых и материальных затрат. Компании-новичку, для того, чтобы наладить и сделать стабильной работу web-сайтов и раскрутить его, потребуются месяцы и даже годы работы. Это может означать серьезный барьер для вторжения в отрасль.

#### Е) Государственное регулирование.

Получение лицензии и сопряженные с этим материальные затраты на некоторые товары и услуги ЗИК может также осложнять вторжение новичков в отрасль. Необходимым условием получения лицензии является предоставление справки об уже используемом помещении. А это означает, что независимо от фактического ведения деятельности помещением уже нужно обладать. Поскольку решение о выдаче лицензии занимает 60 дней, а деятельность еще не ведется, компания несет убытки.

Нельзя не отметить факт несовершенства российского налогового законодательства, сложности его соблюдения, которое постоянно меняет сроки сдачи отчетности, ставки налогов и др. Отсутствие гибкости в фитнес-индустрии, сопряженное с содержанием прежде всего больших площадей, создает определенные сложности с соблюдением российского налогового законодательства.

#### 2. Конкуренция между участниками рынка

РФ насчитывает порядка 3,5 тыс. фитнес-клубов. Среди крупнейших компаний в сфере фитнес-индустрии можно назвать: «Word Class», «Физкульт», «AlexFitness», «Fitness House-49», «Zebra», «Планета Фитнес» и др.. На эти компании приходится большая часть клубов в России. И лишь около 500 клубов, по оценкам Fitness Media, следует считать полноценными, в то время как остальные следует отнести к обычным фитнес-клубам. Характер конкуренции между фитнес-клубами близок к совершенной. При чем конкуренция делится на:

- конкуренцию между сетями.
- конкуренцию между сетями и обычными спортзалами
- конкуренцию между спортзалами.

**Вывод:** В целом, фитнес-индустрия является высококонкурентной.

#### 3. Рыночная власть потребителей

Все больше сил приходится прикладывать фитнес-клубам в борьбе за своего потребителя. Возрастающая приверженность потребителей снижает власть последних. И как следствие этого, уменьшается конкуренция между клубами. И, наоборот, увеличение числа клубов, а также увеличивающаяся доступность информации о клубах ведет к увеличению конкуренции между ними.

Как известно, власть потребителей возрастает по

мере усиления их чувствительности к цене, причем, чем более значительную долю от их общих затрат составляет доля затрат на рассматриваемый продукт, тем более высокую чувствительность они проявляют к цене.

Возможность приобрести вариант клубной карты в кредит несколько снижает чувствительность к цене. Однако, на практике компании «Метеорит Групп» наблюдают всего 18% населения, которое прибегает к кредиту. И, в основном, это клубные карты порядка 15-20 тыс.руб.

В целом, можно говорить об эластичности спроса в цене в отрасли и достаточно высокой ценовой чувствительности, т.к. даже малое изменение стоимости клубной карты вызывает изменение спроса.

В целом, власть покупателей на рынке фитнес-индустрии является достаточно сильной.

#### 4. Рыночная власть поставщиков.

Рыночная власть поставщиков выражается в характере их взаимоотношений с фитнес-клубами в приобретении оборудования, комплектующих изделий и др. Власть поставщиков, в итоге, может отразиться на качестве предоставляемых фитнес-услуг и деятельности самих клубов. Фитнес-клубы имеют высокую степень открытости и поэтому уязвимы для копирования со стороны конкурентов. Но если рассматривать оборудование в совокупности со знаниями и умениями персонала, то такие способности компании очень трудно имитировать, а в некоторых случаях даже невозможно. Именно на этом строится уникальность компании «Метеорит Групп».

Способность компаний получить для своих потребителей ценовые преимущества в долгосрочных периодах является главным условием увеличения прибыльности отрасли здоровья и красоты. И, при этом, снижая цены на свои услуги и увеличивая затраты на соперничество с конкурентами, не исключена возможность лишения преимуществ у последних.

Разница стоимости оборудования и инвентаря при прочих равных условиях бывает достаточно большая. И фитнес-клуб вправе выбирать из множества поставщиков того, кто в большей мере будет удовлетворять его потребностям.

**Вывод:** рыночная власть поставщиков слабая.

#### 5. Угроза появления заменителей.

Все больше появляется товаров-заменителей фитнес-клубам. Это и растущее число пищевых добавок, и программ для домашнего пользования, и спортивные городки во дворах, и самообучающие ролики в Интернете.... Все существеннее становится ценовой критерий, определяющий, воспользуется ли потребитель данной услугой в фитнес-клубе или отдаст предпочтение другому варианту.

Результаты исследования показаны на рис.9

**Вывод:** Конкуренция со стороны товаров-заменителей – сильная.



Рисунок 9 – Модель 5 сил Портера для подотрасли фитнес-индустрии по результатам анализа.



**Вывод:** По результатам исследования модели пяти сил можно сделать вывод о ключевых силах воздействия на отрасль ЗиК товаров-заменителей, влияния потребителей, высокой степени вероятности появления новых участников и достаточно жесткой конкуренции между самими участниками.

В целом видно, что суммарная величина выделенных пяти сил значительна, следовательно, отрасль ЗиК подотрасли фитнес-индустрии является малопривлекательной.

Анализ стратегических групп и стратегического пространства. Ключевые факторы успеха.

В данном пункте рассмотрим внешнее окружение на уровне стратегических групп.

Для картографического представления всех организаций отрасли необходимо выбрать две переменные, наиболее точно отражающих главные факторы стратегического успеха в отрасли.

Рассматривая отрасль ЗиК, уместно выбрать в качестве двух осей следующие (см. рис. 10):

1. Географический охват рынка (% от ЕС).

2. Интенсивность маркетинга (затраты на маркетинг в % от выручки от продаж)

О точности определения стратегических групп свидетельствует то, что выделенные группы образуют фирмы со сходными стратегиями, у которых примерно на одном уровне охват рынка и объем предлагаемых продуктов.

По мнению Портера, членство в стратегической группе определяется сходством конфигураций используемых ресурсов, и именно специфичные для отраслей конфигурации ресурсов действуют как барьеры мобильности [5]. Можно отметить следующие ресурсы, которые являются источниками барьеров мобильности, ограничивающих переходы из одной выделенной стратегической группы в другую.

1. Первая стратегическая группа - это обладатели международных брендов. Например, Планета Фитнес, Gold's Gym и др

2. Вторая стратегическая группа - это обладатели национальных брендов. Примерами являются, Зебра, Самокат, Атлант, Alex Fitness и др

3. Третья стратегическая группа – обладатели слабых национальных брендов, предоставляющие товары и услуги ЗиК под частными торговыми марками розничным торговцам на разных региональных рынках. Примерами являются СК «Кузня», фитнес-клуб «Метеорит», СК «Локомотив»

4. Четвертая стратегическая группа-это национальные обладатели частных торговых марок. Например, ЦБИ, ФК «Грация и др.

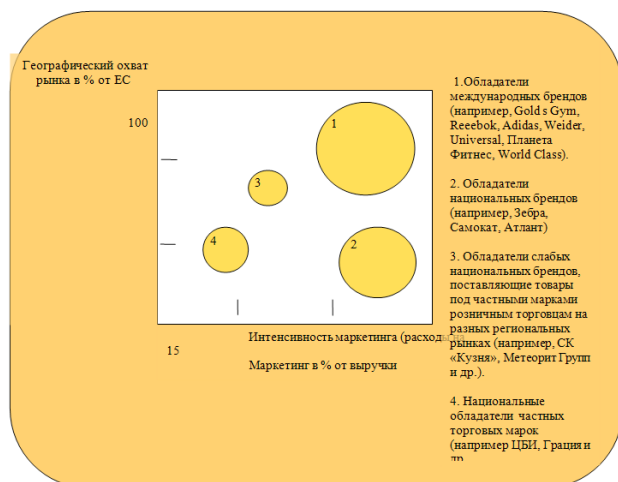


Рисунок 10 – Карта стратегических групп в европейской фитнес-индустрии 2010-е годы [6]

В целом можно отметить, что каждая из девяти стратегических групп имеет четко определенные границы. Наличие барьеров мобильности объясняет стабильность стратегических групп: подобно тому, как входные барьеры предохраняют отрасль от изменений, барьеры мобильности удерживают организацию от смены стратегической группы. Следовательно, попытки вторжения одной стратегической группы на территорию другой маловероятны и конкуренция между стратегическими группами слабая.

Большинство организаций стремятся улучшить свои позиции внутри стратегических групп. Однако ключом к созданию нового рыночного пространства поверх существующих стратегических групп является понимание факторов, определяющих решения покупателей переключиться с продукции одной группы на продукцию другой.

Для того, чтобы оценить жизнеспособность стратегического пространства, определим ключевые факторы успеха (КФУ), позволяющие удовлетворить потребности покупателей.

Определение ключевых факторов успеха представлено в таблице 1

Таблица 1 - Определение ключевых факторов успеха

Необходимые условия для успеха			
Что хотят потребители?		Как фирма выживает в условиях конкуренции?	
Анализ спроса		Анализ конкуренции	
Кто наши потребители?	Население, желающее изменить внешний вид, улучшить здоровье.	Что является движущей силой конкуренции?	Конкуренция главным образом на основе цены.
Что они хотят?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Получить услугу, удовлетворяющую потребностям потребителя</li> <li>- качественного оказания услуг;</li> <li>- низкой стоимости услуги (чувствительность к цене у потребителя очень высокая)</li> <li>- удобства выполнения работ;</li> <li>- надежности и уверенности при выборе специалиста.</li> </ul>	Каковы основные характеристики конкуренции?	<p>Низкие барьеры входа и выхода, важен эффект масштаба, важна благоприятная репутация компании. Вероятна угроза вторжения новых участников, высокая конкуренция между участниками рынка.</p>
		Насколько интенсивно соперничество?	Конкуренция интенсивная.
		Как мы можем добиться преимущественного конкурентного положения?	<p>Поддержка власти; усиление репутации; получение эффекта экономии за счет масштаба деятельности; соответствие качества услуг ожиданиям потребителя, патентная защита.</p>
<div> <div>↙</div> <div>Ключевые факторы успеха</div> <div>↘</div> </div>			
К	<p>Операционная эффективность при низких затратах, скорость ответа на заявленные предложения, репутация и качество предоставляемых услуг, поддержка власти, усиления бренда (марки), активные коммуникации с потребителем (широкий доступ к информации об услугах, целях и пр.), ориентированность на долгосрочные отношения с потребителем, удобное месторасположение, патентная защита.</p>		
ФУ.			

Далее проведем анализ стратегического пространства.

На рисунке 10 можно увидеть, какие «пространства» на карте вологодского регионального сектора подотрасли фитнес-индустрии свободны, а какие заняты. Каждое пространство представляет собой возможную стратегию с возможным альтернативным набором ресурсов. С помощью рис. 10 проведем анализ стратегического пространства путем разбиения карты на рис. 11 на квадраты [7,8]

**Вывод:** Представленное разбиение демонстрирует возможности создания новых стратегических групп в свободных квадрантах. А динамика стратегических намерений участников, представленная в форме стрелок из каждого квадранта, демонстрирует явную согласованность тенденций масштабирования географического охвата с признаками тенденций расширения собственных портфелей продуктов участников.

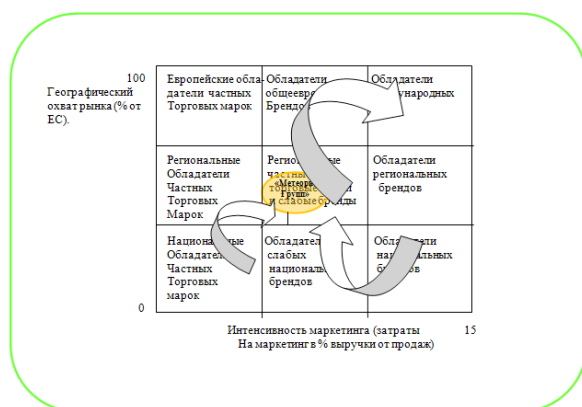


Рисунок 11 – Анализ стратегического пространства ЕС и России.

### Анализ основных конкурентов компании «Метеорит Групп»

На данном этапе анализа внешнего окружения перейдем с уровня подотрасли на уровень отдельных конкурентов.

Анализ конкурентов сфокусирован на двух основных задачах:

- 1) выявление конкурентов,
- 2) предсказание поведения конкурентов. Как было отмечено выше, группа компаний «Метеорит Групп» принадлежит к третьей стратегической группе. Кроме того, было установлено, что конкуренция между стратегическими группами сильная. Логично, что основными конкурентами компании являются компании из третьей стратегической группы.

Краткая характеристика основных конкурентов группы компании «Метеорит Групп» показана в табл.2.

В целом по результатам анализа таблиц 3,4 и 5 можно сделать вывод о том, что компания «Метеорит Групп» обладает достаточно высоким уровнем конкурентоспособности на рынке, однако, проигрывает некоторым конкурентам, т.к. еще не имеет достаточно активных коммуникаций с потребителями и слабый бренд.

Таблица 2 – Сопоставление ресурсов «Метеорит Групп» с конкурентами.

Конкурент / ресурсы	Материальные		Нематериальные		Человеческие	
	Финансовые	Физические	Технологические	Репутация	Культура	Мотивация
Fitness studio						
Спортивный клуб «Кузня»						
Спортивный клуб «Локомотив»						
Спортивный клуб «ПТТН»						
«Территория фитнеса»						
Alex Fitness						
Спортивный клуб «Олимпия»						
Фитнес-клуб ЦБИ						
Фитнес-клуб «Жемчужина»						
Фитнес-клуб «Фитнес Формула»						
Фитнес-клуб «Грация»						

Значительный проигрыш конкуренту в данном ресурсе  
Незначительный проигрыш  
На равных с конкурентом  
Выигрыш перед конкурентом

Таблица 3 – Ценность ресурсов «Метеорит Групп»

Ресурсы	Редкость	Подверженность имитации	Заменяемость
Материальные			
- финансовые	Не редкий	Подвержен имитации	Заменяем
- физические	Не редкий	Подвержен имитации	Заменяем
Нематериальные			
- технологические ресурсы	Не редкий	Подвержен имитации	Заменяем
- репутация	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить
- культура	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить
Человеческие			
- Навыки/знания типа «ноу-хау»	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить
- Способности к общению и сотрудничеству	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить
- Мотивация	Достаточно редкий	Сложно имитировать	Сложно заменить

Воспользуемся матрицей типичных стратегий по Портеру [4]

для более точного указания на конкурентные стратегии, применяемые участниками стратегической группы (см. рис. 12).

Таблица 4 – Анализ основных ресурсов компании «Метеорит Групп» по типологии Гранта

Ресурсы	Характеристика и ключевые показатели ресурсов
1	2
Материальные	
- финансовые	Предприятие характеризуется недостаточной устойчивостью в силу присутствия 2-х человек-соучредителей, преследующие собственные интересы. Но в связи с достаточным уровнем собственных денежных средств, отсутствием краткосрочных финансовых вложений и полным отсутствием краткосрочных обязательств, ликвидность и платежеспособность предприятия находится на достаточно высоком уровне. Компания «Метеорит Групп» принадлежит к числу «кредитно надежных», ввиду своего хорошего финансового состояния. Свободный денежный поток за 2017 год составил около 3,5 млн. руб. Рыночная стоимость постоянных активов составляет около 5млн. руб.
- физические	
Нематериальные	
- технологические ресурсы	Имеются патенты. Ведутся НИОКР. Внедряются новые технологии.
- репутация	Имеет репутацию компании, предоставляющей качественные, максимально учитывающие пожелания потребителя услуг. Бренд узнаваем и достаточно развит. Присутствие высокого количества повторных покупок в силу высокой возможности компании дифференцировать фитнес-продукт.
- культура	Имеет сильную культуру, велика роль формализации и стандартизации. Вся деятельность регулируется по определенным правилам и процедурам. К недостаткам можно отнести неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и недостаточную мотивацию.
Человеческие	
- Навыки/знания типа «ноу-хау»	Менеджеры являются высококвалифицированными специалистами среднего и старшего возраста. Развито наставничество.
- Способности к общению и сотрудничеству	Имеются долгосрочные партнерские отношения. Развито наставничество. Возникающие конфликты урегулируются путем спокойных переговоров.
- Мотивация	Управление мотивацией труда персонала является недостаточно эффективным.

Таблица 5 – «КФУ конкурентов «Метеорит Групп»

КФУ конкурентов	Fitness studio	СК «Кузня»	СК «Локомотив»	СК «ПТТН»	Территория Фитнеса	Alex Fitness	СК «Олимпия»	ЦБИ	СК «Жемчужина»	СК «Фитнес Формула»	СК «Грация»	Спортивный клуб	Спортивный клуб
Операционная эффективность													
Отзывчивость на потребности потребителей													
Репутация													
Количество предоставляемых услуг													
Поддержка клиентов													
Удержание оренды (зарплата)													
Активные коммуникации с потребителями													
Ориентированность на долгосрочные отношения с потребителями													
Патентная защита													

Значительный проигрыш конкуренту в данном КФУ  
Незначительный проигрыш  
На равных с конкурентом  
Выигрыш перед конкурентом

Воспользуемся матрицей типичных стратегий по Портеру [4]

для более точного указания на конкурентные стратегии, применяемые участниками третьей стратегической группы (см. рис. 12).



Рисунок 12 – Общие стратегии по Портеру ключевых конкурентов в первой стратегической группе.

Компания «Метеорит Групп» на данный момент придерживается стратегии сочетания лидерства по затратам с дифференциацией. Компания может предоставлять по-



ребителю низкие по цене услуги, но в то же время легко приспособивать их к самым изысканным вкусам потребителей благодаря эффекту масштаба, разнообразия, выбору стратегии лидерства по затратам, дифференциации услуг.

### ЗАТРАТЫ

1. *Эффект масштаба* является главной причиной, по которой компании способны производить намного более дешевые товары и услуги, чем их более мелкие конкуренты. С ростом объема производства постоянные затраты распределяются на большее количество единиц продукции, так что удельные затраты снижаются. Это частично объясняет, почему «Метеорит Групп» способна продавать свои услуги по более низким ценам, чем местные фитнес-клубы.

2. *Эффект накопления опыта (эффект обучения)* имеет место, когда организация многократно повторяет процесс и становится способной осуществлять его лучше и быстрее. Конкурентам становится все труднее копировать преимущества за счет большого опыта, когда они связаны с взаимодействием команд людей, выполняющих вместе сложные задачи; образ мышления и привычные приемы командной работы очень трудно перевести в другую организацию. Как правило, эффект обучения связан не только со специализированными знаниями, но и со сложным комплексом взаимодействий между членами команды, сложившихся в процессе совместных работ. Эффект масштаба и разнообразия, эффект накопления опыта компании «Метеорит Групп» дают возможность реализовывать услуги по ценам значительно ниже, чем у конкурентов. А это является непреодолимым барьером для вхождения в отрасль новых игроков. «Метеорит Групп» использует эти преимущества, поскольку выполняет следующее:

А) Компания «Метеорит Групп» прикладывает много усилий для использования эффекта обучения.

Б) Опыт имеет свойство закрепляться и накапливаться.

В) Опыт и эффект масштаба дают преимущества, которые применяются к основным функциям компании.

Особо отмечу, что именно масштаб деятельности или опыт, а не общий объем продаж и опыт, накопленный маркетологами, позволяют получить конкурентные преимущества, основанные на низких затратах.

Конкуренты могут вторгаться в отрасль ЗИК, рассматривая краткосрочные убытки как начальные инвестиции, если долгосрочное вознаграждение оценивается ими как привлекательное и достаточно определенное.

Эффект масштаба должен приносить снижение затрат, превосходящее рост затрат, которым обычно сопровождается увеличением масштаба. С ростом компании могут резко возрасти затраты, обусловленные сложностью организации.

Помимо эффектов масштаба и накопленного опыта, лидерство по затратам может иметь и другие источники, а именно, на лучшей операционной логистике (особенно, если удастся оптимизировать использование таких ключевых с точки зрения затрат элементов, как рабочее время менеджеров отделов по продажам) или культуре экономии, когда весь персонал заботится об исключении непроизводительных расходов.

**ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ.** Средства дифференциации в отрасли здоровья и красоты основывается на характеристиках самой услуги и особенностях маркетинга. А именно:

1. Создание сильного бренда. Бренд достается владельцу отнюдь не бесплатно. Для поддержания бренда требуются значительные инвестиции в рекламу, но это помогает определить конкурентное пространство, в котором именно имидж, а не цена является главным различием между услугами поставщиков фитнеса.

2. Найм высококвалифицированных специалистов. Знания и навыки высококлассных специалистов – ресурс, трудно поддающийся имитации. Крупные ведущие фитнес-

нес-компании традиционно нанимают специализированных представителей, обученных склонять население покупать клубные карты фитнес клубов специализированными методами.

3. Доминирование на рыночных нишах. В этом случае конкуренты могут бросить вызов старожилам только ценой затрат, не оправдываемых малым размером рынка. Портер назвал бы это стратегией фокусированной дифференциации.

4. Накопление специальных знаний и навыков. Существование как явных, так и скрытых.

5. Инвестиции в интеллектуальную собственность. Для защиты результатов этих инвестиций используются патенты и другие законные средства защиты.

6. Обладание эксклюзивным выходом на каналы сбыта. Это личные договоры с организациями и предприятиями, дающие возможность частичного финансирования своих работников занятий в фитнес-клубах, что в свою очередь может являться конкурентным преимуществом.

Компания «Метеорит Групп» использует, в том числе стратегию дифференциации, потому что существуют группы потребителей с ярко выраженными отличительными потребностями, готовых платить более высокую цену, чтобы иметь именно ту услугу и то качество, которые они хотят.

### Выводы:

*Компания «Метеорит Групп» Вологодского регионального сектора третьей стратегической группы осуществляет предложения дифференцированного продукта (услуг) по относительно низкой цене (вместо привычной повышенной цены). Для удовлетворения потребностей потребителей с ярко выраженными отличительными потребностями, готовых платить более высокую цену, чтобы иметь именно ту услугу, которую они хотят, компания «Метеорит Групп» применяет также стратегию фокусирования при низких издержках.*

### Заключение

В статье подробно изучено макроокружение, за которым следует исследование влияния структуры отрасли и конкурентов компании Вологодского регионального сектора фитнес-индустрии «Метеорит Групп», включая идентификации и исследования стратегических групп как промежуточный уровень анализа. Динамика изменений во внешнем окружении вызвана техническим прогрессом или изменениями в спросе. Было подчеркнуто, что с ростом информационной составляющей в товарах и услугах фитнес-индустрии растет сложность в определении своих конкурентов и определять ответные меры. Также наглядно показано, что компания «Метеорит Групп» может быть уверена в своих способностях своими силами создавать и накапливать нужные ей ресурсы, хотя ей в этом препятствует значительность объемов необходимых инвестиций и недостаток времени. В статье рассмотрены вопросы о том, кто является заинтересованными сторонами компании и как они могут влиять на стратегию компании «Метеорит Групп». С практической точки зрения данная статья может послужить некоторым руководством для анализа других компаний фитнес-индустрии.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Jonson, G and Scholes, K (1993) *Exploring Corporate Strategy*, 3rd edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall
2. Grant, R.M. (2003) *Contemporary Strategic Analysis: concepts, techniques, applications*, 4th edn, Oxford, Blackwell
3. Газета «Коммерсантъ» №210 от 10.11.2011, стр. 12
4. Fahey, L. and Narayanan, V.K. (1986) *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, St Paul, West Publishing pp.28-34
5. Porter, M.E (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, The Free Press
6. Peteraf, C and Shanley, M (1997) 'Getting to know you: A theory of strategic group identity', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, vol.18, pp.165-186.
7. Mc.Gee, J. and Segal-Horn, S. (1990) 'Strategic space and industry dynamics: the implications for international marketing strategy' *Journal of Marketing Management*, vol.6, no.3, pp.175-193.
8. Mc.Gee, J. and Segal-Horn, S. (1992) 'Will there be a European

---

food processing industry?' in Young,S. and Hamill,J. (eds), *Europe and the Multinationals*, London, Edward Elgar.

9. Grant,R.M.(1991) 'The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation', *California Management Review*, Spring,pp.114-135

10. Campbell, Devine M. and Young,D.(1990), *A Sense of Mission*, Economist Publications/Hutchinson.

11. Campbell, and Yeung,S(1990), *Do you Need a Mission Statement?*, Spetial Report No.1208,The Economist Publications Management Guides,London

12. Pearce, J.A. and Robinson,R.B.(2003) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Straregy* (8 th edn), Boston MA, McGraw-Hill Irwin.

13. Winstaley,D.D., Sorabji,S.and Dawson,S (1995) 'When the pieces don't fit:a stakeholder power matrix to analyse public sector restructuring', *public Money and Management*, April-June, pp 19-26.

*Статья поступила в редакцию 05.06.2019*

*Статья принята к публикации 27.08.2019*